

IMPLEMENTASI *FRAUD RISK MANAGEMENT* UNTUK MEMINIMALKAN RISIKO KECURANGAN (*FRAUD*) PADA BAGIAN PRODUKSI DAN PENJUALAN PERUSAHAAN MAKANAN WANDA PUTRA KENCANA SURABAYA

Amanda Wijaya

Jurusan Akuntansi / FBE

Amandawijaya2820@yahoo.com

ABSTRAK-Penelitian ini bertujuan untuk mencari sebab dan alasan terjadinya *fraud* dalam suatu badan usaha. Objek dalam penelitian ini adalah Perusahaan Wanda Putra Kencana, dimana perusahaan ini merupakan perusahaan yang memproduksi makanan. Dalam melakukan kegiatan produksi sampai penjualan pasti menemukan adanya kecurangan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terkait. Penelitian ini menggunakan sumber data primer dengan melakukan observasi dan juga wawancara dengan pemilik dan karyawan bagian produksi serta bagian penjualan dan pengiriman. Penelitian ini menunjukkan indikasi adanya kecurangan (*fraud*). Untuk mencegah timbulnya risiko (*risk*) yang tidak diharapkan oleh perusahaan, maka sebaiknya perusahaan melakukan pencegahan awal. Dan diharapkan dengan adanya penerapan *fraud risk management* akan membantu perusahaan dalam meminimalkan kecurangan (*fraud*) yang ada. Penerapan *fraud risk management* dapat dilakukan dalam beberapa langkah, yaitu dimulai dengan menganalisis lingkungan internal badan usaha, lalu lakukan identifikasi risiko (*risk*) yang sering terjadi sehingga dapat dilakukan penilaian risiko dan pemetaan risiko. Dan yang terakhir yaitu bagaimana cara mengelola risiko tersebut. Pengelolaan risiko yang ada di Perusahaan Wanda Putra Kencana secara umum sudah cukup baik, yaitu dengan melakukan beberapa pengendalian secara fisik (*physical control*), adanya *monitoring* serta pemberlakuan *reward and punishment* telah dilakukan dilakukan oleh Perusahaan.
Kata kunci: *fraud risk, fraud risk management, risk, physical control, monitoring, reward and punishment*

ABSTRACT-This study aims to find the cause and reason for the occurrence of fraud in a business entity. Objects in this study is Wanda Putra Kencana Company, where the company is a company that produces food. In production until sales activities must find the existence of fraud committed by the parties concerned. This study uses primary data source with observation and interviews with the owners and employees of the production and the sales and delivery. This study shows indications of fraud (*fraud*). To prevent the risk (*risk*) that are not expected by the company, then the company should take precautions early. And expected by the application of the fraud risk management will help the company in minimizing fraud (*fraud*) that exist. Application of fraud risk management can be done in several steps, beginning by analyzing the internal environment of a business entity, and to identify the risk (*risk*)

which is often the case that can be carried out risk assessment and risk mapping. And the last one is how to manage those risks. Risk management in Wanda Putra Kencana Company generally good enough, that is by doing some physical controls (physical control), for monitoring and enforcement of reward and punishment has been carried out by the Company.

Keywords: fraud risk, fraud risk management, risk, physical control, monitoring, reward and punishment

PENDAHULUAN

Kecurangan (*fraud*) dalam badan usaha dapat menimbulkan kerugian yang besar. Sebagai contoh badan usaha yang mengalami kerugian diakibatkan kecurangan (*fraud*) adalah Enron dan WorldCom. Kedua perusahaan tersebut melakukan kecurangan (*fraud*) dalam pelaporan keuangannya dan akhirnya bangkrut. Enron Corp, perusahaan terbesar ke tujuh di AS yang bergerak di bidang industri energi, para manajernya memanipulasi angka yang menjadi dasar untuk memperoleh kompensasi moneter yang besar. Kasus serupa terjadi pada WorldCom yang merupakan perusahaan telekomunikasi terbesar nomor dua di dunia.

Banyaknya praktek dan skandal korporasi (*corporate scandals*) baik diluar maupun dalam negeri membuat banyak pihak menyuarakan dengan tegas untuk tidak menolelir tindak kecurangan (*no fraud tolerance*). Kegagalan dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan (*fraud*) dapat berdampak serius bagi perusahaan. Setiap tahun kerugian keuangan di Amerika yang disebabkan oleh tindakan kecurangan yang dilakukan oleh karyawan diestimasi mencapai sekitar US \$50 miliar (Coffin,2003).

Pada tahun 2004, KPMG Australia dan Selandia Baru telah menunjukkan hasil studinya yang dilakukan pada 491 bisnis besar. Hasil studi tersebut menyatakan bahwa terjadi 27.657 peristiwa kecurangan yang dilakukan oleh karyawan dalam dua tahun mulai April 2002 sampai Maret 2004, dengan total kerugian A\$456,7 juta (KPMG *Forensic*,2004) .

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meminimalkan terjadinya kecurangan (*fraud*) yaitu dengan menerapkan *Fraud Risk Management*. Melalui adanya *Fraud Risk Management* (FRM) yang meliputi tahap *prevention*, *detection*, dan *response* perusahaan dapat memperkirakan risiko *fraud* yang potensial dan dapat

melakukan tindakan pencegahan di awal sehingga seluruh kegiatan dalam perusahaan dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Kerangka yang digunakan dalam melakukan *fraud risk management* secara umum sama dengan kerangka *Enterprise Risk Management*.

COSO mengeluarkan kajian mengenai *Enterprise Risk Management* (ERM). *Enterprise Risk Management* (ERM) digunakan sebagai media untuk mengelola risiko yang ada pada tiap perusahaan dan tingkat risiko yang dapat diterima oleh suatu perusahaan. Atas kesadaran tiap perusahaan untuk mengelola risikonya, *Enterprise Risk Management* mulai digunakan tiap perusahaan. Survei yang dilakukan Deloitte pada kuartir ke tiga tahun 2010, berdasar dari respon 131 institusi dari berbagai Negara, termasuk retail dan bank komersial, perusahaan asuransi, dan *asset manager* dengan agregat nilai total aset lebih dari US\$ 17 triliun. Didapatkan bahwa sebanyak 79% institusi telah menerapkan *Enterprise Risk Management*, nilai ini meningkat dibandingkan tahun 2008 sebesar 59% (Deloitte, 2012).

Menurut laporan COSO baru-baru ini, dewan COSO meng-*update* kerangka *framework* yang lama dengan yang baru. Pembaruan ini meliputi perluasan diskusi tentang harapan dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan. Kerangka baru tahun 2013 telah memberikan diskusi yang lebih menonjol dan termasuk pertimbangan potensi penipuan sebagai prinsip dalam komponen *risk assessment*. Prinsip ini membahas jenis penipuan, pelaporan penipuan, pengamanan aset, korupsi, manajemen *override*, faktor yang mempengaruhi risiko penipuan, dan pertimbangan lainnya dalam penilaian risiko *fraud* (COSO, 2013).

Pada krisis keuangan global ini, pentingnya kesadaran dalam mengelola risiko berdampak pada evaluasi kinerja perusahaan. Risiko sendiri diyakini tidak dapat dihindari. Risiko dapat dikurangi dan bahkan dihilangkan melalui penerapan manajemen risiko (*risk management*). Hal ini sudah di diskusikan secara luas dan sebanyak 37% dari institusi melaporkan bahwa mereka sudah secara penuh mengimplementasikan *risk management* untuk personal unit bisnis mereka.

METODE PENELITIAN

Pembahasan penelitian ini bersifat *explanatory*, yakni bertujuan untuk mencari, mengkaji serta menjelaskan penyebab dan alasan terjadinya *fraud* pada Perusahaan Wanda Putra Kencana untuk bagian produksi serta bagian penjualan dan pengiriman, sekaligus mencari solusi yang tepat untuk meminimalisasinya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian terapan (*applied research*) karena penelitian bertujuan untuk mengimplementasikan *fraud risk management* di perusahaan Wanda Putra Kencana

Penelitian ini membahas penerapan *fraud risk management* yang ada pada kegiatan operasional khususnya bagian produksi dan penjualan perusahaan saja, hal ini dikarenakan banyak pihak yang terkait dalam kegiatan operasional bagian produksi serta bagian penjualan dan pengiriman, selain itu karena bagian yang lain seperti bagian pembelian dan penggajian dilakukan oleh pemilik. Perusahaan Wanda Putra Kencana merupakan perusahaan dengan skala yang kecil, sehingga penelitian ini hanya membahas sebatas *fraud risk management*-nya saja dan tidak meluas ke bagian *fraud audit*-nya. Manajemen risiko ini bertujuan untuk menjadi sarana pengembangan bagi badan usaha untuk meminimalkan terjadinya *fraud* yang berdampak pada sisi *financial* perusahaan Wanda Putra Kencana.

Objek penelitian adalah perusahaan Wanda Putra Kencana. Pengambilan data berasal dari kegiatan produksi serta kegiatan penjualan dan pengiriman yang ada di badan usaha. Penelitian ini dilakukan pada kegiatan produksi dan kegiatan penjualan dan pengiriman karena peneliti ingin memperkirakan manajemen risiko terkait dengan kegiatan produksi dan kegiatan penjualan dan pengiriman yang ada pada perusahaan Wanda Putra Kencana secara keseluruhan. Data yang digunakan adalah data yang terdapat pada bagian produksi tahun 2013.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Di dalam suatu perusahaan pasti terdapat kecurangan yang dilakukan, baik dari pihak dalam (karyawan) maupun pihak luar (*customer*). Risiko kecurangan yang ada bisa terjadi karena beberapa hal, yaitu karena adanya tekanan keuangan (kurangnya uang untuk mencukupi kebutuhan sehari-hari). Lemahnya pengendalian yang memberikan kesempatan untuk melakukan *fraud* dan yang terakhir adanya rasionalisasi yang timbul karena lemahnya kebijakan dan lingkungan dalam perusahaan. Berikut pneguraian lebih mendetail tentang rasionalisasi,*pressure*, dan kesempatan yang memciu adanya fraud pada perusahaan:

- **Rasionalisasi (*Rationalitation*)**

Rasionalisasi adalah salah satu pemicu terjadinya *fraud*. Rasionalisasi ini terkait dengan *control environment* dalam lingkungan badan usaha. Sebuah pengendalian lingkungan yang baik dengan menetapkan suatu keadaan dimana perilaku yang tepat dilakukan, karyawan memahami tanggung jawabnya, dan karyawan yang jujur digaji. Pengendalian yang baik seperti adanya *punishment* yang jelas bagi karyawan akan mengurangi celah terjadinya kecurangan. Tidak adanya penugasan yang jelas dari pemilik atas pekerjaan yang harus dilakukan karyawan juga menghasilkan adanya budaya saling tukar-menukar pekerjaan. Misalnya saat proses produksi, ikan yang digiling harus benar-benar lembut dan tidak ada duri karena jika tidak akan mengurangi kualitas produk dan membuatnya menjadi produk cacat. Sedangkan karena karyawan yang menggiling berganti-ganti, karyawan bisa dengan sengaja bekerja lebih santai dengan tidak menggiling ikan hingga lembut.

Kebijakan pemilik memberikan kebebasan untuk memilih bagian yang akan dikerjakan karyawan memiliki kelebihan dan kelemahan tersendiri. Kelebihannya yaitu karyawan merasa memiliki kebebasan dan merasa dipercayai untuk diperbolehkan memilih pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan kelemahannya yaitu dengan adanya kebijakan tersebut karyawan dapat menyalahgunakan hal tersebut untuk bekerja seenaknya, tidak memiliki tanggung jawab yang maksimal atas apa yang dikerjakannya, selain itu pemilik juga sulit memberikan sangsi karena karyawan

yang mengerjakan bergantian. Hal ini malah memberikan dampak buruk terhadap hasil produksi perusahaan.

Kebiasaan memberikan kepercayaan pada salah satu karyawan juga bisa memunculkan rasionalisasi karyawan untuk merasa bahwa dirinya lebih baik dibandingkan karyawan lain. Hal ini dapat mengurangi hubungan baik antara karyawan satu dengan yang lain. Karyawan juga dapat merasa dirinya adalah orang kepercayaan yang di percayai oleh pemilik sehingga karyawan dapat melakukan kecurangan dan merasa tindakan tersebut benar selama pemilik tidak mengetahui perbuatannya.

Rasionalisasi juga dapat timbul pada karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan yang menganggap bahwa masa kerjanya cukup lama dan merasa dirinya berhak untuk mendapatkan lebih dari yang didapatkan saat ini sehingga merasa bahwa melakukan tindakan *fraud* tidak masalah.

Munculnya rasionalisme dalam diri karyawan penjualan yang melakukan *lapping* karena merasa dirinya hanya meminjam uang perusahaan bukan mencuri.

Selain itu budaya lain yang bisa memunculkan rasionalisme terhadap *fraud* yaitu budaya memperbolehkan menikmati krupuk atau hasil produksi (*finished good*) sepuasnya. Hal ini memunculkan rasionalisme bahwa mengambil barang perusahaan asal tidak berlebihan tidak masalah, misalkan saja karyawan mencuri barang yang sifatnya tidak material (sebungkus krupuk). Karyawan yang melakukan pencurian ini tidak merasa bersalah karena hanya mengambil sebungkus barang saja selain itu juga jumlahnya tidak material dan tidak mahal. Apalagi pemilik juga tidak terlalu memperdulikan jika barang yang hilang tidak memberikan dampak yang signifikan atau bersifat material. Budaya yang diterapkan akan menyebabkan rasionalisasi pengambilan barang milik perusahaan, walaupun pencurian bernilai kecil pencurian akan meningkat seiring berjalannya waktu.

Kebijakan yang memperbolehkan menikmati krupuk atau hasil produksi (*finished good*) sepuasnya tersebut memang memiliki kelebihan dimana karyawan dapat merasakan royaltas dan kenyamanan dari pemilik saat bekerja. Namun kebijakan ini juga membawa dampak negatif yaitu dengan memunculkan *mindset*

karyawan bahwa mengambil barang perusahaan itu dibenarkan. Sehingga hal ini dapat membuka celah bagi karyawan untuk melakukan tindak kecurangan (*fraud*).

- **Tekanan (*Pressure*)**

Terdapat banyak factor yang menyebabkan karyawan melakukan tindakan kecurangan dalam perusahaan Wanda Putra Kencana. Faktor penyebab itu terdiri dari tingginya tingkat inflasi, dan UMR (Upah Minimum Rata-rata) yang belum terpenuhi dan hal-hal lain yang dapat menyebabkan karyawan melakukan tindakan kecurangan. Di perusahaan Wanda Putra Kencana apabila karyawan tidak menunjukkan kinerja yang baik maka pemilik juga tidak meningkatkan gaji mereka. Selain itu pemilik menetapkan bahwa kenaikan gaji dilakukan setiap setahun sekali sehingga apabila pemilik menilai pekerjaan selama setahun yang dilakukan karyawan tidak memuaskan maka tidak dilakukan kenaikan gaji. Kebijakan pemilik ini dapat memberikan tekanan atau *pressure* tersendiri kepada karyawan. Dengan semakin naiknya harga kebutuhan pokok dan kebutuhan lainnya yang tidak diiringi dengan peningkatan gaji yang sesuai akan memicu karyawan untuk semakin malas bekerja bahkan dapat memicu karyawan untuk melakukan tindak kecurangan. Misalkan saja karyawan bagian produksi, mereka melakukan pencurian baik dalam bentuk pencurian barang maupun pencurian jam kerja dengan bermalas-malasan berkerja, mencuri barang (ikan dan krupuk).

Tekanan yang dialami karyawan tidak hanya berasal dari faktor internal perusahaan saja tapi juga tekanan dari faktor eksternal perusahaan (misalkan tekanan kebutuhan keluarga karyawan dan juga adanya tekanan karena pemberian gaji yang kurang). Di perusahaan Wanda Putra Kencana gaji untuk karyawan produksi sekitar Rp700.000 sampai Rp900.000 tiap bulan dan untuk karyawan penjualan dan pengiriman sekitar Rp800.000 sampai Rp1.000.000 tiap bulan. Pemberian gaji yang kurang juga dapat memberikan tekanan kepada karyawan dimana karyawan yang bekerja merasa pekerjaannya tidak diindahkan dengan pemberian *feedback* yang sesuai.

Selain itu kegiatan produksi di perusahaan Wanda Putra Kencana dimulai pukul 6 pagi. Kebijakan ini juga dapat memberikan tekanan tersendiri bagi karyawan, misalkan saja karyawan merasa pekerjaan yang dituntut kurang sesuai dengan gaji yang mereka dapat.

- **Kesempatan (*Opportunity*)**

Berdasarkan analisis *internal control* dari perusahaan dapat dilihat bahwa kesempatan yang ada dalam perusahaan Wanda Putra Kencana membuat karyawan semakin bebas melakukan tindak kecurangan. Apabila dilihat dari segi pemisahan fungsi pada aktivitas produksi dapat dilihat bahwa karyawan disini bebas untuk melakukan pekerjaan di bagian manapun, tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas dari pemilik. Meskipun struktur organisasi telah disusun namun pemisahan fungsi atas tanggung jawab yang terdapat dalam struktur organisasi masih belum dipenuhi oleh perusahaan Wanda Putra Kencana. Tidak adanya penugasan yang pasti atas pekerjaan yang harus dilakukan karyawan memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri. Di satu sisi karyawan merasa diberi kebebasan dan kepercayaan oleh pemilik untuk bekerja di bagian apa, hal ini bisa membangun *image* baik di mata karyawan. Namun dengan kebebasan yang ditetapkan juga dapat membawa dampak buruk dimana karyawan bisa bekerja seenaknya karena tidak memiliki rasa tanggung jawab atas apa yang dikerjakan, misalnya dalam penggilingan ikan, karyawan tidak mau bekerja keras dan bekerja dengan santai. Tidak menggiling hingga halus karena merasa itu bukan tanggung jawabnya.

Wewenang dalam penimbangan dan pencatatan hasil produksi juga dipercayakan kepada kepala bagian produksi sehingga memudahkan bagian produksi untuk melakukan kecurangan. Yang menjadi masalah utama adalah kepala produksi diberikan kepercayaan untuk menimbang dan mencatat bahan baku serta barang jadi sehingga dalam pelaksanaan kepala bagian produksi dapat melakukan pencurian baik pada bahan baku maupun barang jadi. Tindakan ini bisa dilakukan bagian produksi dengan mudah karena wewenang yang diberikan bebas dari pengawasan pemilik.

Tidak adanya pengecekan atas aktivitas produksi dari pemilik juga bisa memberikan kesempatan pada karyawan untuk melakukan tindakan kecurangan seperti pencurian *finished goods*. Selain itu dengan tidak adanya pengecekan kinerja karyawan secara langsung dari pemilik juga akan memberi kesempatan kepada karyawan untuk tidak mepergunakan jam kinerja dengan baik (saat bekerja menggunakan waktu kerja untuk mengobrol). Karena karyawan yang mengobrol akan menyebabkan karyawan tidak fokus dan tidak melakukan prosedur produksi dengan baik yang akan mengakibatkan kecacatan produksi. Selain itu dengan tidak fokusnya karyawan dalam bekerja dapat membahayakan karyawan terutama saat menggunakan mesin penggiling ikan. Dan juga dengan adanya kesempatan karyawan untuk mengobrol membuat jam kerja tidak dipergunakan dengan sebaik-baiknya sehingga perusahaan harus menambah jam kerja lembur untuk menyelesaikan proses produksi yang dilakukan.

Karyawan produksi juga dapat melakukan tindakan kecurangan pada barang cacat. Karena pemilik tidak mengecek banyaknya barang yang cacat/bantat yang ada sebelum dikumpulkan menjadi satu, maka hal ini dapat memberikan kesempatan pada karyawan untuk melakukan kecurangan dengan melaporkan bahwa barang produksi mengalami cacat/bantat, padahal barang produksi tidak cacat/bantat dan karyawan tersebut mengambil barang tersebut untuk dijual.

Selain itu dengan kebijakan pemilik untuk melakukan totalan atau perhitungan dengan bagian penjualan dan pengiriman 2 hari sekali hal ini memungkinkan karyawan untuk melakukan penyalahgunaan atas uang hasil penjualan tersebut.

Tidak adanya pemantauan akses keluar masuk karyawan di tempat produksi. Hal ini mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya yaitu dengan adanya akses yang tidak dibatasi karyawan akan merasa diberikan kebebasan, namun hal ini juga memiliki kelemahan dimana dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan tindak kecurangan berupa pencurian *asset* atau *inventory* perusahaan.

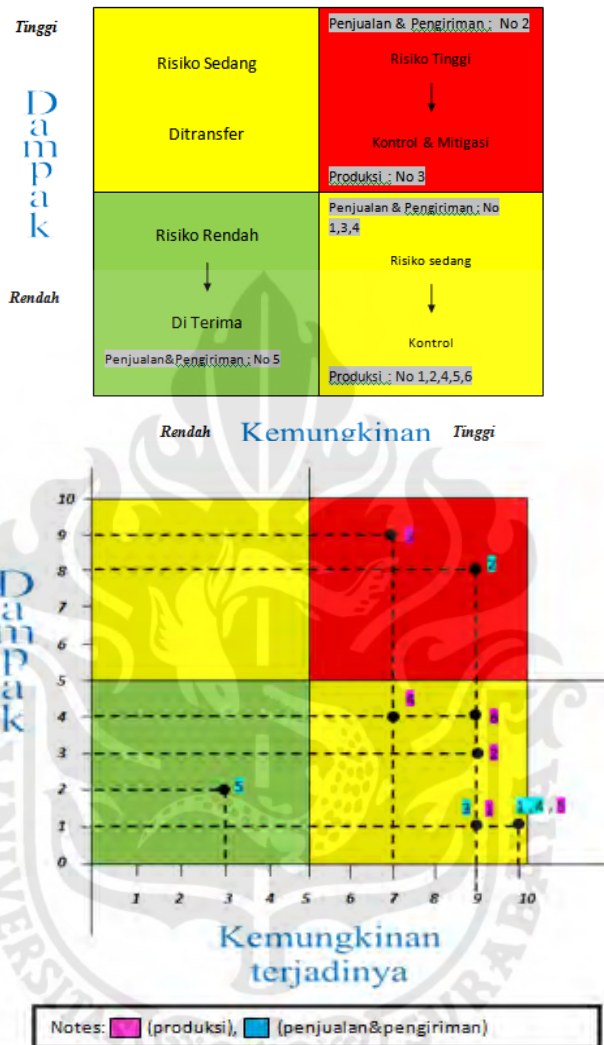
Pengawasan terhadap karyawan yang kurang membuat kesempatan pada karyawan untuk berbuat curang karena mereka percaya perbuatannya tidak akan diketahui. Selain itu dengan adanya pengawasan yang lemah memberikan

kesempatan pada karyawan untuk mendapatkan uang lebih banyak dari gaji atau upah yang diperoleh dari perusahaan.

Dalam menerapkan *fraud risk management* diperlukan langkah-langkah seperti melakukan identifikasi risiko, kemudian penilaian risiko yang didasari pada perhitungan materialitas Boynton, 5%-10% dari laba bersih perusahaan; penetapan penilaian ini dilakukan dengan persetujuan pemilik mengingat perusahaan belum pernah melakukan pengukuran materialitas, setelah itu pemetaan risiko untuk mengetahui risiko tergolong dalam risiko tinggi (*high*) atau sedang (*medium*) atau rendah (*low*), dan yang terakhir bentuk pengelolaan risiko yang dilakukan oleh perusahaan.

Langkah pertama untuk mengatasi atau meminimalkan risiko perusahaan Wanda Putra Kencana yaitu perlu melakukan identifikasi atas risiko-risiko yang ada terutama untuk bagian produksi dan penjualan dan pengiriman. Risiko yang muncul pada bagian produksi perusahaan Wanda Putra Kencana adalah karyawan yang melakukan pencurian bahan baku maupun *finished goods*, sengaja melakukan produksi dengan kondisi ikan tidak tergilinding halus, mengobrol saat jam kerja sehingga menimbulkan produksi yang cacat, tidak melaporkan *defect*, karyawan yang menghilangkan *inventory*, mengobrol saat jam kerja yang mengakibatkan lembur. Sedangkan risiko yang ada pada bagian penjualan & pengiriman adalah karyawan yang menjual *finished goods* milik orang/perusahaan lain, *customer* yang tidak melunasi hutang, adanya *lapping*, penggunaan kendaraan perusahaan untuk kepentingan pribadi, karyawan membeli *finished goods* dengan harga khusus lalu menjualnya kembali.

Setelah mengidentifikasi risiko-risiko yang ada dalam perusahaan, maka tahap selanjutnya adalah melakukan penilaian risiko. Selama ini Perusahaan Wanda Putra Kencana belum pernah melakukan penilaian risiko. Kemudian setelah dilakukan penilaian risiko, maka setelah itu akan dilakukan pemetaan risiko. Berikut hasil pemetaan risiko di Perusahaan Wanda Putra Kencana:



Gambar 1 (Pemetaan Risiko)

Dari pemetaan risiko dapat dilihat risiko-risiko mana yang tergolong tinggi (*high*), sedang (*medium*) ataupun rendah (*low*). Berdasarkan pemetaan risiko, maka dapat diketahui bahwa risiko yang tergolong rendah hanya terdapat pada bagian penjualan & pengiriman yang berkaitan dengan kecurangan karyawan yang membeli *finished goods* dengan harga yang lebih murah dan menjualnya kembali. Untuk risiko yang tergolong rendah (*low*), pengelolaan risikonya dapat dilakukan dengan

menerima risiko yang ada, karena risiko tersebut memiliki dampak dan probabilitas / kemungkinan terjadi yang rendah.

Untuk risiko yang tergolong sedang (*medium risk*) yaitu risiko yang berdampak rendah tapi memiliki probabilitas tinggi/kemungkinan yang tinggi atau sebaliknya terdapat pada bagian produksi yang berkaitan dengan adanya pencurian bahan baku dan *finished goods*, membiarkan ikan yang tidak tergilang halus untuk tetap diproduksi, tidak melaporkan adanya *defect/cacat*, risiko kehilangan peralatan/inventaris, mengobrol saat jam kerja sehingga mengakibatkan penambahan jam kerja (lembur). Sedangkan risiko yang terdapat pada bagian penjualan dan pengiriman berkaitan dengan adanya karyawan yang menjual barang milik orang/perusahaan lain, adanya lapping, penggunaan kendaraan perusahaan untuk keperluan pribadi. *Medium risk* merupakan risiko yang perlu dikontrol dengan cara melakukan pengawasan untuk mengurangi dampak risiko yang muncul pada perusahaan Wanda Putra Kencana.

Risiko terakhir merupakan risiko yang perlu diutamakan dan diperhatikan secara khusus oleh perusahaan Wanda Putra Kencana karena risiko ini memiliki probabilitas / kemungkinan terjadinya tinggi serta dampak yang tinggi pula (*high risk*). Risiko-risiko tersebut antara lain pada bagian produksi yang berkaitan dengan adanya korupsi waktu kerja dengan mengobrol. Sedangkan untuk bagian penjualan dan pengiriman berkaitan dengan adanya *customer* yang tidak melunasi hutang. Dengan adanya hal ini perusahaan bisa mengetahui peringkat risiko dari semua risiko yang ada. Jadi perusahaan bisa mengetahui risiko mana yang harus diperhatikan.

Setelah mengetahui risiko-risiko mana yang perlu diperhatikan terlebih dahulu, maka setelah itu dilakukan pengelolaan risiko. Berdasarkan tabel pengelolaan risiko untuk bagian produksi dan bagian penjualan dan pengiriman dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan antara pengelolaan risiko yang ideal menurut COSO dengan pengelolaan yang disarankan untuk diterapkan pada perusahaan Wanda Putra Kencana. Hal ini dikarenakan perusahaan Wanda Putra Kencana mengalami kesulitan dalam menjalankan beberapa pengelolaan risiko yang ideal menurut COSO, yang rata-rata disebabkan oleh biaya dan sumber daya manusia yang belum mendukung.

Misalkan untuk risiko *customer* yang tidak melunasi hutang, jika menurut COSO risiko ini harus dilakukan kontrol dan mitigasi (pengeliminasian risiko yang muncul), namun pengelolaan risiko yang disarankan adalah meminimalisasikan risiko tersebut. Hal ini disebabkan karena untuk menghilangkan risiko ini sampai 100% dirasa akan sangat sulit. Perusahaan tidak dapat melakukan pengawasan secara penuh sehingga risiko ini dirasa hanya bisa diminimalkan agar kerugian perusahaan tidak terlalu besar.

Tidak semua pengelolaan risiko yang ideal menurut COSO bertentangan dengan pengelolaan risiko yang disarankan perusahaan. Sebagian besar pengelolaan risiko ini memiliki kesamaan. Seperti misalnya risiko lapping (risiko penjualan & pengiriman no 3). Oleh sebab itu sangat diperlukan adanya penerapan *fraud risk management* untuk Perusahaan Wanda Putra Kencana. Risiko kecurangan yang ada perlu dikelola dengan baik agar tidak terjadi kerugian.

Dampak dari rekomendasi yang diberikan terhadap penurunan potensi *fraud*, potensi kecurangan karyawan yang terdapat pada bagian produksi misalnya karyawan melakukan pencurian bahan baku dan *finished good*, ceroboh saat proses produksi, tidak melaporkan *defect*, mengobrol saat jam kerja yang menyebabkan adanya penambahan jam kerja (lembur). Risiko-risiko ini dapat dikontrol dengan adanya physical control dengan melakukan *stock opname* yang dilakukan oleh pemilik secara berkala (1x sebulan), maka akan dapat mengurangi kesempatan karyawan melakukan *fraud*. Sedangkan untuk karyawan yang melakukan korupsi waktu kerja, perusahaan perlu menetapkan adanya *reward and punishment* terhadap kinerja karyawan, diharapkan dapat mengurangi tekanan yang terjadi pada karyawan. Dengan tekanan yang berkurang, maka diharapkan potensi kecurangan juga ikut berkurang. Untuk risiko kehilangan peralatan/inventaris, risiko ini masih bisa diterima perusahaan.

Jika dilihat dari potensi kecurangan yang dilakukan karyawan bagian penjualan dan pengiriman, misalkan karyawan yang menjual barang milik orang/perusahaan lain, adanya *lapping*, penggunaan kendaraan perusahaan untuk kepentingan pribadi perlu dilakukan *control activities* serta adanya *monitoring*, yang

diharapkan dapat mengurangi kesempatan yang ada dalam perusahaan. Sedangkan untuk potensi karyawan yang menjual *finished goods* ke *customer* luar mengingat karyawan dapat membeli dengan harga khusus, risiko ini dapat diterima, tetapi lebih baik dilakukan kontrol untuk mengurangi kesempatan dan kecurangan ini.

Untuk potensi *customer* yang tidak melunasi hutang, kontrol yang dilakukan perusahaan dengan adanya *control activities* terkait otorisasi *credit limit customer*. Pemberian *credit limit customer* tetap mempertimbangkan perbedaan dan pengkategorian jenis *customer*. Pemberian *credit limit customer* tetap mempertimbangkan perbedaan dan pengkategorian jenis *customer*. *Credit limit* diberikan kepada kategori:

1. Untuk *customer* baru, *customer* yang tidak melakukan pembelian rutin, dan *customer* yang memiliki catatan kredit macet tidak dapat melakukan pembelian diatas *credit limit*.
2. Untuk *customer* yang telah melakukan pembelian barang rutin lebih dari 1 tahun jika ingin melakukan pembelian diatas *credit limit* harus melakukan konfirmasi terlebih dahulu dengan pemilik.

Selain itu juga dapat menerapkan *Credit term* (persyaratan kredit) yang merupakan persyaratan penjualan untuk pelanggan yang mendapatkan kredit dari perusahaan. Pemberian *credit term* ini dapat dibedakan menjadi 2 kategori :

1. Untuk *customer* baru, *customer* yang tidak melakukan pembelian rutin, dan *customer* yang memiliki catatan kredit macet *credit term* yang diberikan muthlak syarat kredit 2/10 net 30 artinya penjual akan memberikan *cash discount* sebesar 2% jika tagihan dibayar dalam tempo 10 hari dari awal periode kredit, atau dapat dibayar dengan nilai penuh sesuai dengan nilai yang tertera dalam invoice dalam tempo 30 hari.

2. Untuk *customer* yang telah melakukan pembelian barang rutin lebih dari 1 tahun. Pemberian *credit term* bisa dinegoisiasi dengan pemilik.

Segala sesuatu pasti memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing termasuk sistem pengendalian, sistem tidak akan dijalankan dengan baik jika individu tidak peduli dan tidak mau melakukan aturan yang disepakati untuk kepentingan bersama.

Faktor manusia merupakan kendala yang paling sering dijumpai. Sifat manusia yang serakah dan kebutuhan yang semakin meningkat mendorong seseorang untuk memperoleh uang lebih banyak walau dengan cara-cara yang tidak dibenarkan, sebaik apapun sistem yang diterapkan tidak akan efektif jika personilnya tidak menjalankan dengan baik.

Maka perlu adanya perekrutan dan mempekerjakan pegawai yang tepat agar dapat mencegah kecurangan, perusahaan yang dikelola dengan baik mengimplementasikan kebijakan penyaringan yang efektif untuk mengurangi kemungkinan mempekerjakan orang-orang yang tingkat kejujurannya rendah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Potensi *fraud* di perusahaan Wanda Putra Kencana dapat terjadi karena lemahnya pengendalian internal. *Fraud* yang terjadi pada perusahaan ini dapat terdapat pada bagian produksi dan bagian penjualan dan pengiriman, dimana semua bagian masuk dalam jenis kecurangan *employee fraud*. *Fraud* tersebut dapat terjadi karena adanya tekanan keuangan dan adanya kesempatan atau peluang untuk melakukannya. Hal tersebut juga didukung oleh lemahnya pengendalian internal yang ada pada perusahaan Wanda Putra Kencana dan juga rasionalisasi yang timbul karena lemahnya kebijakan dan lingkungan dalam perusahaan.

Setiap badan usaha dalam menjalankan usahanya pasti memiliki risiko masing-masing, begitu pula dengan perusahaan Wanda Putra Kencana pasti juga akan menghadapi risiko. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan untuk mencegah dan

mengelola risiko tersebut. Pendekatan tersebut dilakukan dengan melakukan implementasi *fraud risk management* yang diawali dengan melakukan analisis *fraud triangle*, melakukan identifikasi risiko, melakukan penilaian risiko, pemetaan risiko dan bentuk pengelolaan risiko yang ada pada perusahaan Wanda Putra Kencana. Dengan menerapkan FRM (*fraud risk management*), maka perusahaan Wanda Putra Kencana dapat mengidentifikasi peristiwa-peristiwa yang dapat menimbulkan risiko yang selama ini terjadi dan yang dapat menghambat aktivitas badan usaha. Berdasarkan proses yang dilakukan dengan menerapkan *fraud risk management* di perusahaan Wanda Putra Kencana dapat diketahui adanya risiko yang tergolong tinggi (*high risk*). Risiko yang ada pada bagian produksi mengenai adanya kecurangan karyawan bagian produksi yang melakukan korupsi jam kerja dengan mengobrol. Sedangkan pada bagian penjualan dan pengiriman adanya *customer* yang tidak melunasi hutang.

Kemudian risiko yang tergolong sedang (*medium risk*) yang terdapat pada bagian produksi berkaitan dengan adanya kecurangan karyawan yang melakukan pencurian baik bahan baku maupun *finished goods*, kecerobohan karyawan dengan membiarkan ikan yang tidak tergilinding halus untuk tetap masuk ke proses produksi berikutnya, adanya kecurangan karyawan yang tidak melaporkan adanya barang cacat atau *defect*, risiko kehilangan peralatan/inventori, adanya karyawan yang mengobrol saat jam kerja sehingga mengakibatkan adanya penambahan jam kerja (lembur). Sedangkan risiko pada bagian penjualan dan pengiriman berkaitan dengan adanya karyawan yang menjual barang milik orang atau perusahaan lain, adanya *lapping*, penggunaan kendaraan perusahaan untuk kepentingan pribadi

Setelah melakukan implementasi *fraud risk management* pada perusahaan Wanda Putra Kencana peneliti berharap pemilik dapat melakukan perbaikan-perbaikan untuk memperlancar aktivitas-aktivitas yang ada di perusahaan, sehingga diharapkan tidak ada lagi kecurangan (*fraud*) yang dilakukan baik oleh karyawan maupun pihak-pihak luar yang terkait (*customer*).

Rekomendasi yang diberikan antara lain:

- Adanya perbaikan pengendalian internal pada perusahaan Wanda Putra Kencana terutama untuk bagian produksi dan bagian gudang penyimpanan.
- Adanya cek fisik secara berkala terhadap bagian produksi dan bagian penjualan dan pengiriman.
- Adanya perbaikan *control activity* disetiap aktivitas yang terdapat pada bagian produksi dan penjualan dan pengiriman (misal: meminimalkan waktu mengobrol yang dilakukan karyawan dengan memberikan pekerjaan sampingan lain, seperti melakukan pengepakan barang)
- Sebaiknya perusahaan Wanda Putra Kencana menerapkan *fraud risk management* agar dapat menilai dan mengelola risiko-risiko yang mungkin terjadi di setiap bagian dan kegiatan operasional yang ada. Sehingga Perusahaan Wanda Putra Kencana dapat mengetahui bagaimana cara mengelola risiko yang ada sebelum risiko tersebut terjadi, sehingga risiko tersebut tidak terjadi pada perusahaan dimasa yang akan datang
- Dalam menerapkan *fraud risk management* tidak memerlukan biaya yang besar, tapi perusahaan akan mendapatkan manfaat yang besar. Manfaat yang didapatkan adalah perusahaan akan mengetahui risiko-risiko apa yang akan terjadi dalam perusahaan
- Dalam penerapan *fraud risk management* diperlukan langkah-langkah seperti melakukan identifikasi risiko, lalu penilaian risiko yang didasarkan pada perhitungan 5% - 10% dari laba bersih perusahaan, setelah itu pemetaan risiko digunakan untuk mengetahui risiko tergolong rendah, sedang atau tinggi, dan yang terakhir bentuk pengelolaan risiko yang dilakukan perusahaan.